

三胞集团管理七项图工作管理办法

(编号：三集信企[2016]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为支撑三胞集团 SMS 管控体系的落地，提高集团对下属企业的管控能力，进一步明确“管理七项图”作为专业化管理工具的统一工作要求和规范，特制定本办法。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞体系。

第三条 定义与术语

(一) 三胞管控体系 SMS (Sanpower Management System)：基于对集团下属企业的分级分类，通过 BTM 管理机制，从管理七项图的七个管理要素对下属企业进行管理，纵向通过条线管理实现管理规范化，横向通过协同管理实现效益最大化。

(二) 管理七项图：指 SMS 管控体系中集团对下属企业输出的七项管理要素，包括战略、双十、预算、组织、授权、绩效和品牌，是应用于集团内战略管控型企业的管理工具。管理七项图的工作包括计划和监控两个阶段，计划阶段完成各项核心工作内容，形成体系化文件；监控阶段对计划阶段各项工作成果的执行情况进行跟踪、评估与持续改善。

(三) BTM 机制 (Business Team Management)：指围绕 SMS 所形成的包括 BTM 组织构成、工作方式和考核方案的工作团队管理机制，其中 BP (Business Partner) 是集团各部门参与到 BTM 小组中的职能代表，业务 BP 指集团各战略管理本部的牵头人，职能 BP 指集团各职能部门的代表。

第二章 管理原则及职责

第四条 管理七项图的工作原则

(一) 战略导向原则：战略规划工作是管理七项图工作的起点，战略规划的结果是管理七项图其他六项管理要素的主要输入；

(二) 责权分明原则：管理七项图的各项工作有清晰的责任部门和明确的职责范围；

（三）协同性原则：管理七项图的各项工作要发挥不同部门的协同作用；

（四）统一性原则：管理七项图的各项工作有统一的管理要求、管理模板和管理流程。

第五条 管理七项图的工作职责分工

（一）分管集团各战略管理本部的集总室领导负责发起管理七项图工作；

（二）集团各战略管理本部在集总室分管领导指导下，牵头制定下属企业的管理七项图，并跟踪和评估具体执行情况；

（三）集团各职能中心的对口 BP 提供专家建议和协同支持，配合集团战略管理本部业务 BP 完成管理七项图的制定工作；

（四）集团董事长助理室对口业务助理全程参与、协助推进管理七项图的制定和执行工作；

（五）分管集团各战略管理本部的集总室领导审核下属企业的管理七项图；

（六）集团 IT&企业管理中心是管理七项图工作的扎口管理部门，负责规范管理体系，制定和更新模板，并跟踪管理七项图的工作进展。

第三章 战略管理

第六条 战略管理是指编制和更新三胞集团下属企业的市值规划、三年战略规划（滚动），并定期对战略执行状况分析和评估的过程。

第七条 集团 IT&企业管理中心负责制定战略规划模板，提出战略规划方法和要求。

第八条 计划阶段的战略管理工作主要包括以下内容：

（一）集团投资并购部门牵头编制集团未来三年的资本运作规划方案，提出业务板块和下属企业市值管理目标。

（二）集团分管业务（产业）板块的集总室领导基于对集团战略构想的理解和业务板块市值管理目标，牵头规划业务（产业）板块的战略思路、战略目标和关键战略举措，并发起下属企业的战略规划工作；

（三）集团战略管理本部基于业务（产业）板块的战略思路、战略目标和关键战略举措，会同下属企业通过战略回顾、外部市场分析、内部能力分析和行业对标分析，初步形成下属企业未来三年战略发展方向、战略目标和关键战略举措，并向集团董事长汇报；

（四）集团董事长对下属企业未来三年战略发展方向提出明确的指导意见；

（五）集团战略管理本部会同下属企业，共同制定企业未来三年的战略规划，明确战略发展目标、策略、实施路径及战略保障要求；

（六）集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核下属企业的战略规划报告，并报集团董事长审批。

第九条 集团战略管理本部对口业务 BP 负责推进和跟踪下属企业执行战略规划，定期进行行业研究和对标分析，与下属企业讨论沟通战略执行情况、存在问题及应对措施。

第四章 双十管理

第十条 双十管理是指编制三胞集团下属企业年度十项经营目标和十项管理目标，并定期对目标实现状况分析和评估的过程。

第十一条 集团预算管理中心和集团 IT&企业管理中心共同制定双十工作模板，提出双十目标制定方法、原则和要求。

第十二条 计划阶段的双十管理工作主要包括以下内容：

（一）集团预算管理委员会根据董事长指导思想，提出双十工作的指导性意见；

（二）集团分管业务（产业）板块的集总室领导基于产业板块的发展战略以及集团工作要求，明确分管下属企业双十目标制定的工作要求；

（三）集团战略管理本部基于下属企业三年战略规划、宏观经济、行业趋势等测算年度关键经营目标（财务指标为主）；

（四）集团战略管理本部会同下属企业基于企业战略规划、上年度双十目标执行情况和集团年度条线管理工作要求，拟订企业双十指标和目标；

（五）集团预算管理中心或国际财务管理中心和集团 IT&企业管理中心共同审核下属企业双十指标和目标，并提出参谋意见和建议；

（六）集团战略管理本部会同下属企业调整和修改双十指标和目标，经集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核后上报；

（七）集团预算管理委员会审定下属企业的双十指标和目标，并报集团董事长审批。

第十三条 集团战略管理本部对口业务 BP 负责推进和跟踪下属企业执行双十目标，收集和分析下属企业月度双十执行情况，召开季度经营分析会，并提出下属企业双十目标半年度调整建议。

第五章 预算管理

第十四条 预算管理是指编制或调整三胞集团下属企业年度经营计划和年度预算，并定期对预算执行状况分析和评估的过程。

第十五条 集团预算管理中心负责制定预算工作模板，提出预算制定方法、原则和要求。

第十六条 计划阶段的预算管理工作主要包括以下内容：

（一）集团预算管理委员会下发年度预算编制工作通知，启动年度预算工作；

（二）集团预算管理中心或国际财务管理中心基于下属企业前三季度财务数据、行业数据、对标数据等测算年度经营目标（财务指标为主）；

（三）下属企业基于企业战略规划、年度双十目标要求，编制年度经营计划和年度预算初稿；

（四）集团战略管理本部会同集团预算管理中心或国际财务管理中心、集团人力资源管理中心审核下属企业年度经营计划和年度预算，并提出参谋意见和建议；

（五）下属企业调整和修改年度经营计划和年度预算，经集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核后上报；

（六）集团预算管理委员会审定下属企业的年度经营计划和年度预算，并报集团董事长审批。

第十七条 集团战略管理本部对口业务 BP 负责推进和跟踪下属企业执行年度经营计划和年度预算，集团预算管理中心或国际财务管理中心会同战略管理本部收集和分析下属企业月度预算执行情况，下属企业提出预算半年度调整建议。

第六章 组织管理

第十八条 组织管理是指设计和优化三胞集团下属企业管理模式和组织架构体系的过程。

第十九条 集团 IT&企业管理中心负责制定组织架构及部门职责模版，提出组织架构设置方法、原则和要求。

第二十条 计划阶段的组织管理工作主要包括以下内容：

（一）集团分管业务（产业）板块的集总室领导提出组织管理指导性意见，并发起下属企业的组织管理工作；

（二）下属企业依据集团制定的组织架构设立原则和管理框架以及集团对下属企业特定部门/岗位的设置要求，构建或调整本企业的组织架构及部门职责；

（三）集团战略管理本部会同集团 IT&企业管理中心审核下属企业提交的组织架构方案及部门职责；

（四）集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核下属企业的组织架构方案及部门职责，并报集团董事长审批。

第二十一条 集团战略管理本部对口业务 BP 负责推进和跟踪下属企业构建或调整组织架构和部门职责，并定期进行分析和评估，与下属企业讨论沟通执行情况、存在问题及应对措施。

第七章 授权管理

第二十二条 授权管理是指三胞集团对下属企业进行经营授权，并监控授权执行状况的过程。

第二十三条 集团 IT&企业管理中心负责制定集团管理授权及对下属企业的经营授权书模版，提出经营授权的方法、原则和要求。

第二十四条 计划阶段的授权管理工作主要包括以下内容：

（一）集团分管业务（产业）板块的集总室领导提出授权管理指导性意见和风险控制原则，并发起下属企业的授权管理工作；

（二）集团战略管理本部基于上年度企业授权管理评估结果和集团企业分级分类标准，制定所分管下属企业的经营授权书，并与下属企业沟通；

（三）集团 IT&企业管理中心审核下属企业的经营授权书；

（四）集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核下属企业的经营授权书，并报集团董事长审批；

（五）下属企业负责执行集团所下发的经营授权书，并依据经营授权书的内容，在集团战略管理本部的指导下制定二次授权书，并报集团备案。

第二十五条 集团战略管理本部对口业务 BP 负责推进和跟踪下属企业执行经营授权书，并定期进行分析和评估，与下属企业讨论沟通执行情况、存在问题及应对措施。

第八章 绩效管理

第二十六条 绩效管理是指编制三胞集团下属企业年度组织绩效考核和激励方案，并定期对绩效过程进行跟踪、分析、评估和应用的过程。

第二十七条 集团 IT&企业管理中心负责制定下属企业组织绩效工作模板，提出组织绩效考核方法、原则和要求。

第二十八条 计划阶段的绩效管理工作主要包括以下内容：

（一）集团分管业务（产业）板块的集总室领导提出组织绩效管理指导性意见，并发起下属企业的绩效考核工作；

（二）集团战略管理本部基于企业战略规划和双十目标要求，会同下属企业确定年度考核指标和权重；

（三）集团 IT&企业管理中心审核下属企业绩效考核指标和权重，并提出参谋意见和建议；

（四）集团 IT&企业管理中心具体编制组织绩效考核书，明确计分规则、组织绩效结果应用等，并协同集团人力资源管理中心拟订下属企业经营班子薪酬考核方案；

（五）集团战略管理本部会同下属企业编制企业长期激励方案；

（六）集团分管业务（产业）板块的集总室领导审核下属企业的组织绩效考核书、经营班子薪酬考核方案和下属企业长期激励方案，并报集团董事长审批。

第二十九条 集团战略管理本部协同集团 IT&企业管理中心收集下属企业月度组织绩效数据，实施下属企业组织绩效考核，并将考核结果流转至集团人力资源管理中心，以应用到下属企业激励方案中。

第九章 品牌管理

第三十条 品牌管理是指编制和更新三胞集团下属企业宣传和推广三胞集团和企业品牌形象的年度规划，并定期对品牌规划执行状况分析和评估的过程。

第三十一条 集团文化品牌管理中心负责制定企业品牌管理工作模板，提出企业品牌规划方法、原则和要求。

第三十二条 计划阶段的品牌管理工作主要包括以下内容：

（一）集团品牌管理委员会根据集团董事长指导思想，提出集团整体企业品牌工作的指导性意见和工作要求；

（二）集团分管业务（产业）板块的集总室领导发起下属企业的年度企业品牌规划工作；

（三）集团战略管理本部会同下属企业，基于集团品牌规划、下属企业战略规划，制定下属企业的年度企业品牌规划；

（四）集团文化品牌管理中心负责审核下属企业提交的企业品牌规划；

（五）集团分管对应战略管理本部的集总室领导审核下属企业的年度企业品牌规划报告，并报集团品牌委员会和集团董事长审批。

第三十三条 集团战略管理本部对口业务 BP 负责推进和跟踪下属企业分解年度企业品牌规划到月度企业品牌工作计划，并定期进行分析和评估，与下属企业讨论沟通执行情况、存在问题及应对措施。

第十章 跟踪及评估机制

第三十四条 集团 IT&企业管理中心会同预算、国财、人力、文化品牌等相关部门制定管理七项图年度核心工作时间表，并下发给集团各战略管理本部。

第三十五条 集团各战略管理本部负责组织开展和跟进所对接下属企业管理七项图的各项工作。

第三十六条 集团 IT&企业管理中心每月发布月度管理七项图重点工作，战略管理本部根据月度重点工作，分解战略管理本部和下属企业各自的工作任务。

第三十七条 集团各战略管理本部对下属企业的管理七项图工作任务完成情况进行月度评估，并将评估结果和证明材料提交集团 IT&企业管理中心。

第三十八条 集团 IT&企业管理中心向战略管理本部跟踪管理七项图工作进展，在月度体系办公会上报告管理七项图月度执行情况。

第十一章 附则

具体执行管理七项图各项工作须参考集团相关领域的制度规定。

责任岗

- （一）执行责任岗：集团各部门负责人、各下属企业负责人；
- （二）培训责任岗：集团 IT&企业管理中心负责人、三胞管理学院负责人；
- （三）检查责任岗：集团 IT&企业管理中心负责人、独立监察室负责人。

第四十一条 罚则

制度执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗未尽相关工作，将承担相应责任。

第四十二条 本制度由集团 IT&企业管理中心进行起草，经集团总裁审定后发布。

第四十三条 本制度自发布之日起生效。

第四十四条 本制度的解释权归集团 IT&企业管理中心。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'JH' followed by several loops.

签发：

二〇一六年四月七日